

---

書 評

# リーダーシップ〔新装版〕

—アメリカ海軍士官候補生読本—

アメリカ海軍協会 著，武田文男・野中郁次郎 共訳

(日本生産性本部，2009年4月発行，2400円＋税)

Book Review

United States Naval Institute : *NAVAL LEADERSHIP*

北村 靖道\*

KITAMURA, Yasumichi

---

この本はアメリカ合衆国の海軍エリートを養成する海軍兵学校の「士官候補生」と「新任士官」のために書かれたリーダーシップの教科書である。1959年に海軍の関係者によって編纂されたものが、81年に日本で翻訳出版されて以来、半世紀を超えた今なお版を重ねる名著である。

中身を読む前に、タイトルをみただけの読者は、おそらく軍人が唱えるリーダーシップ論であるからには、死をも恐れない強い精神力や激務に耐える鍛え抜かれた肉体などと、勇ましい話の展開を想像するに違いない。しかし実際に読んでみると、読者は良い意味で期待を裏切られる。人類史上、最大・最強の米国海軍にとって最も大切な要素は「人」であり、とりわけ成果に大きく影響するのは「リーダーシップ」であり、そのリーダーシップの良し悪しを決定づけるのは、個々の士官の「人格」と「教養」であると断じているからだ。

軍隊の業務は指揮官による瞬時の決断に負う場面が多い。最先端の技術を応用した航空機やロケット、潜水艦や航空母艦、コンピュータなどを駆使する現代の作戦においては、わずか1000分の1

秒で勝敗が決されることもあり、「時間」は極めて重要な要素である。多数決原理を採り入れた民主的な手法や、たっぷり時間をかけた上司と部下との根回しなどは、戦時には全く役に立たない。たった1人の兵士の戦場離脱や、サボタージュ(怠慢)、裏切り行為が、将兵の生死と戦いの勝敗にかかわることもある。この軍隊のもつ特殊性こそが世界中のすべての軍隊で、上司が独断で部下を思いどおりに動かせる独裁的な組織でなければならない理由なのである。

軍隊で上司の命令は絶対である。同じ階級ならば、1日でも先に任官した者を「先任」として尊重し、その人の命令に従わなければならない。どの国でも軍人は敵味方と民間人とを区別し、階級章などで上下関係をハッキリと示すために制服の着用を規定している。もし上司の命令に反抗するような者がいれば、民間の裁判ではなく、軍隊内に設置されている「軍法会議」で裁かれる。さらに、軍人は命令が危険な任務だからといって、自分勝手に休暇や退職を申し出ることはできない。民間とはかなり異なる特殊な軍の制度は、すべて

\* 本学経営学部教授

戦場での兵力の統率と勝つための工夫である。ただし軍隊ではない日本の自衛隊では、隊員の意思に反した業務を強制されることはなく、いつでも退職できる自由もある。軍法会議も存在しないので、罪を犯した自衛官は民間人として普通の裁判所で裁かれる。

繰り返すが軍隊では、上官は部下に命令を下す権限があり、部下は上官に服従する義務があり、自分勝手に戦場から離脱することは許されない。給料はもちろんのこと、制服も階級により明らかに異なり、宿舎も食堂もはっきりと区別されている。このように軍隊では士官が上司としての機能を十分に発揮できるような工夫が二重三重につくられている。

かくして軍隊では上司は部下に命令を下すことになるが、同じ命令を下しながらも、その成果は命令を発した士官によって極めて大きく異なるというのだ。成果の差はリーダーシップの良し悪し、すなわち指揮をする1人ひとりの士官の「人格」と「教養」の差であることが長い間の検証で明らかにされているからであろう。であるからこそ、本書は海軍士官に1日最低1時間の読書を勧めるのだ。

ちなみに2006年にアメリカ陸軍が発行し、日本でも翻訳本が入手できる「アメリカ陸軍リーダーシップ (FM 6-22)」には、リーダーシップの三要素として①どのような人か、②何を知っているか、③どのように行うか (Be-Know-Do) を掲げている。「①どのような人か」については奇しくも、道徳と倫理に裏打ちされた「品性」からリーダーシップは始まると記している。

つまり絶対服従を強いる米陸海軍における業績

は、命令を下した士官の「品格」に大きく左右されるというのである。

ひるがえって、軍法会議もなければ、だれでも自由に退職する権利をもつ一般民間企業に身を置くリーダーには、軍隊にもまして「人格」を磨き「教養」を積む必要があることに気づかされる。リーダーシップの原理原則を読者に自得させるこの本の最大の魅力は、リーダーシップの源泉を「人間性」に置いている点にあるといえよう。現在リーダーを務める人にも、これから学窓を出てやがてリーダーになるであろう学生にも、本棚に置いて損のない1冊である。

参考：

『アメリカ海軍士官候補生読本』目次

## 第Ⅰ部 基礎編

第1章 リーダーシップの概念

第2章 心理学研究の歴史的背景

第3章 人間行動の研究における科学的方法

## 第Ⅱ部 実践編

第4章 集団の構造と機能

第5章 道義的リーダーシップ

第6章 海軍士官の役割

第7章 有効なリーダーシップの人格的特性

第8章 リーダーシップのダイナミックな特性

第9章 その他の重要な成功要因

第10章 人間関係

第11章 カウンセリングと面接

第12章 規律と士気

第13章 組織と管理